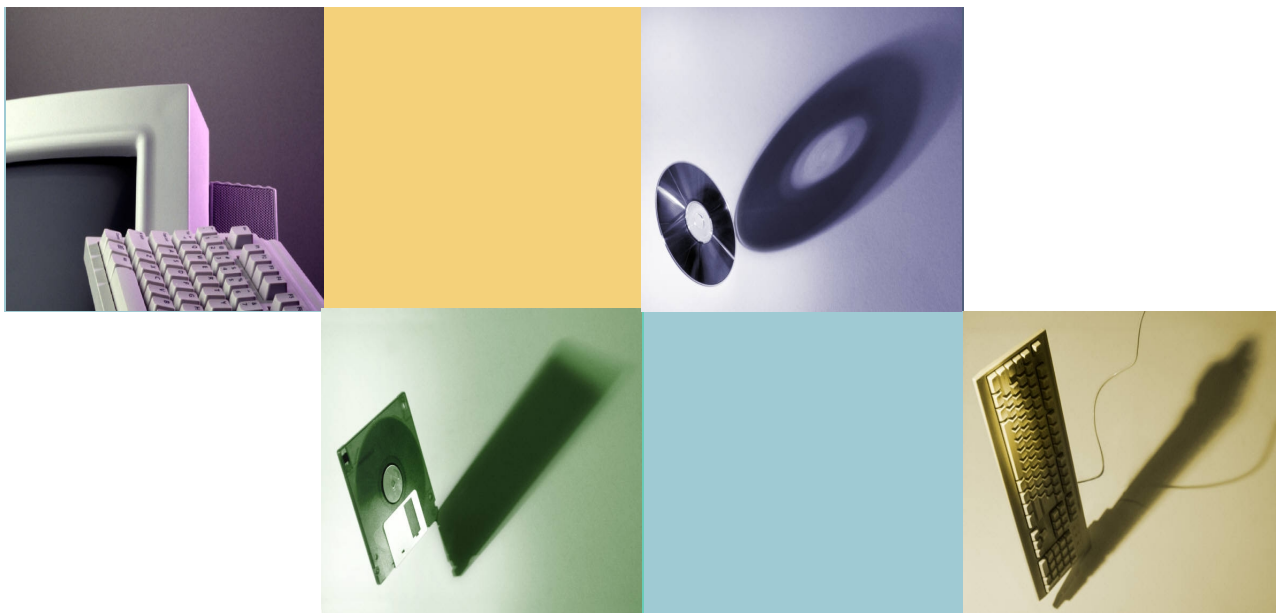
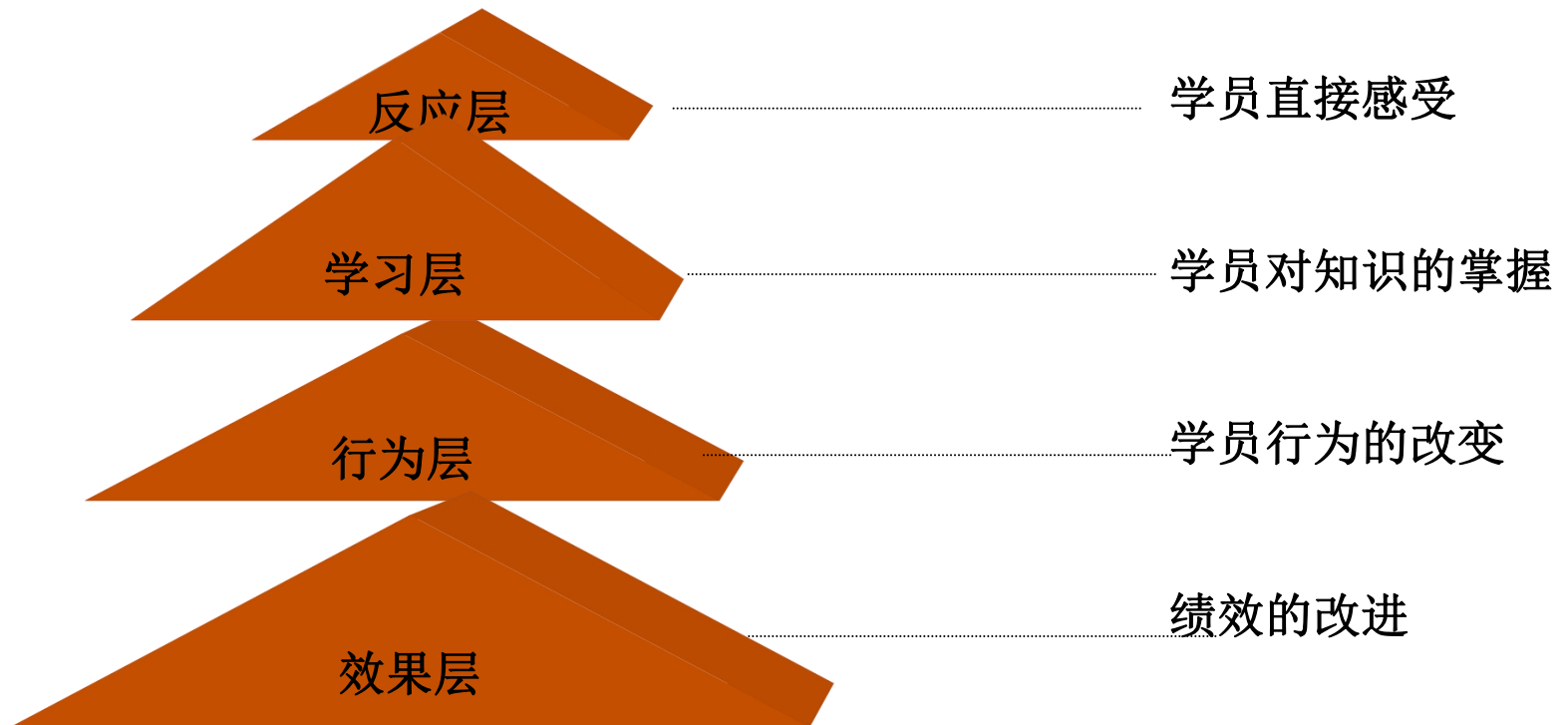


培训效果评估——行为层



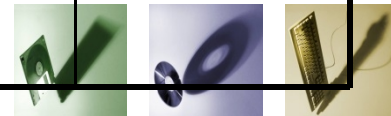
广东科学技术职业学院 崔夷修

培训效果评估柯氏四层次模型



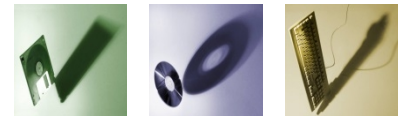
培训效果评估的四个层级

评估层级	评估内容	评估方法	评估时间	评估单位
反应	学员对培训课程、培训师与培训组织的满意度	问卷、访谈、观察、综合座谈	课程结束时	培训单位
学习	对培训内容、技巧、概念的吸收与掌握程度	提问、角色扮演、笔试、演讲、模拟练习、心得报告与文章发表	课程进行、课程结束时	培训单位
行为	学员培训后行为改变是否因培训所致	问卷、观察、访谈、绩效评估、管理能力评鉴、任务项目法、360度评估	三月或半年后	学员的直接主管上级
结果	培训对公司业绩的影响	满意度调查、客户与市场调查、成本效益分析、离职率、个人与组织绩效指标、生产率	半年或一二年后	学员的单位主管



行为评估的含义和意义

- 评估学习结果是否迁移到工作中，在多大程度上转变为工作行为。
- “知”和“行”、“会”和“行”可以各行其道。
- 影响因素：客观的环境条件，主观的态度、动机。
- 意义更重大。



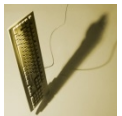
行为评估的主要困难

- 导致行为改善的非培训因素很多：组织绩效考核指标的调整，员工经验的自然积累等。
- 学习结果转化为工作行为需要组织和工作环境的支撑。
- 行为在什么时候、什么场合下可能表现出来，很难把握。
- 培训内容与工作行为没有直接关系，如纯粹的理论学习



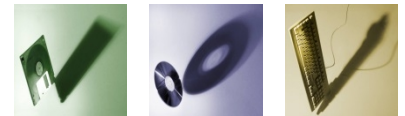
必须进行行为评估的项目

- 学习内容与工作行为有直接关系的培训项目，如关于某办事程序的培训。
- 客户要求学习的技能可以在工作中使用的培训项目。
- 工作行为和绩效能够反映学习内容的培训项目。
- 投资较多、对组织发展影响重大的培训项目。



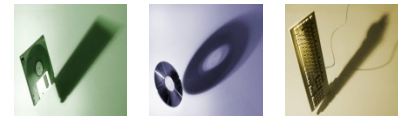
行为评估的维度、参与者和方式

评估的维度	评估的参与者	评估的方式
工作态度 工作行为的规范性 操作技能的熟练性 解决问题的能力	受训者 同事 上司 下属 客户	观察 问卷 座谈 查阅资料



行为评估要注意的问题

- 尽量采用前后测和设对照组的评估方案。
- 重视评估时机的选择，承认行为改变需要时间过程。
- 重视样本的选择。样本规模要能保证评估质量，被选对象应具备学习成果迁移的主客观条件。
- 行为评估后进一步分析行为变化的原因，找出培训在其中的作用。



培训后行为观察表

评价项目	具体内容	评价等级				
		极严重	严重	一般	偶尔	不存在
		5	4	3	2	1
工作态度	无故缺席、迟到、早退的情况					
	上班时间看视频、网上购物，处理私事					
	工作注意力不集中，上班睡觉					
	工作内容不变，业绩却急剧下降					
	有事外出，联络不上					
	热衷于兼职					
协作关系	对公司的不满和抱怨言行					
	与同事的矛盾影响工作					
	团队成员间的配合度					
	上级命令的执行力度					
客户关系	个人失误给团队公司带来损失					
	顾客对个人业务的抱怨投诉					
	收取不正当回扣					
	顾客大量流失，没有合理理由					
	与顾客发生矛盾影响公司形象					
	个人失误导致顾客对公司或产品误解					



谢谢观看！

